



FAIRFORWARD

SHAPING INCLUSIVE WORKPLACES
ACROSS EUROPE

Podręcznik



Co-funded by
the European Union

[Wszystkie informacje zapisane kursywą stanowią dodatkowe informacje dla trenerów.]

I. Jednodniowe **podstawowe szkolenie z zakresu integracji i zwiększania świadomości** (CIAT) dla 15 uczestników z każdego kraju.

Zagadnienia

- Świadomość różnorodności i integracji.
- Kompetencje kulturowe.
- Empatia i aktywne słuchanie.

Szkolenie potrwa około 8 godzin, wliczając przerwy na kawę i obiad. Na potrzeby tego podręcznika szkolenia rozpoczniemy o godz. 9:00. W przypadku przerw na kawę i obiad należy wziąć pod uwagę kwestie religijne i światopoglądowe.

 **9:00** Powitanie i przedstawienie projektu.

 **9:10** Ćwiczenie energetyzujące z przedstawieniem uczestników i tematu.

 **Cel.** Na zakończenie tego ćwiczenia uczestnicy:

1. lepiej się poznają;
2. zbędą informacje na temat różnorodności i integracji w swoich miejscach pracy.

 **Zadanie**

1. Na **pomarańczowej** kartce samoprzylepnej napisz swoje imię i nazwisko, nazwę związku zawodowego oraz pełnioną funkcję/stanowisko w związku. Zastanów się również, dlaczego zdecydowałeś/zdecydowałaś się wziąć udział w tym kursie i zapisz to jednym słowem.
2. Zastanów się samodzielnie nad różnorodnością w swoim miejscu pracy lub innym znanym Ci miejscu pracy. Jakie potencjalnie wrażliwe grupy możesz zidentyfikować? Czy są one naprawdę włączone w życie zawodowe z zachowaniem wszystkich tych samych praw i uwzględnieniem ich specjalnych potrzeb (jeśli takie istnieją)?

Dla każdej zidentyfikowanej grupy użyj osobnej kartki samoprzylepnej i zapisz nazwę danej grupy. Jeśli jest ona włączona w życie zawodowe, użyj **zielonej** kartki samoprzylepnej, jeśli częściowo, użyj żółtej, a jeśli nie jest włączona, użyj **różowej**. Na danej kartce zapisz w słowach kluczowych, w jaki sposób są one włączone lub nie są włączone i dlaczego.

Przedstaw siebie i wyniki drugiego zadania na forum. Przyklej karteczki samoprzylepne na ścianie. Trenerzy je pogrupują, pozostaną one na ścianie do końca szkolenia.

 *Czas.* 10 minut na pracę samodzielną i 3 minuty na uczestnika na prezentację na forum = 45 minut, czyli łącznie 55 minut.

 *Materiały*

1. kolorowe karteczki samoprzylepne,
2. Markery.

10:05 Ćwiczenie. Studium przypadku: „Budowanie integracyjnego miejsca pracy”

 *Cel.* po zakończeniu tego ćwiczenia uczestnicy będą potrafili łatwiej:

- rozpoznawać formy dyskryminacji i wykluczenia, które dotyczą pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji;
- analizować bariery w miejscu pracy, z jakimi borykają się różne grupy;
- zrozumieć, w jaki sposób wrażliwość krzyżuje się z wiekiem, płcią, pochodzeniem etnicznym i niepełnosprawnością;
- zaproponować realistyczne i praktyczne strategie integracyjne oparte na dobrych praktykach i zaleceniach FairForward.

Scenariusz. “TechUni”

Kontekst

TechUni to średniej wielkości firma (około 200 pracowników) działająca w kilku krajach UE. Świadczy usługi wsparcia informatycznego, sprzątania i outsourcingu administracyjnego dla klientów publicznych i prywatnych.

Sytuacja

W ostatnim czasie kierownictwo otrzymało kilka skarg dotyczących kultury pracy i praktyk zatrudniania. Firma przygotowuje nową politykę integracji i różnorodności, ale przed jej opracowaniem dział kadr chce poznać opinie pracowników i przedstawicieli związków zawodowych.



Bohaterzy

1. **Maria** – 54-letnia sprzątaczką z niepełnosprawnością.
 - Pracuje w niepełnym wymiarze godzin.
 - Czuje się pomijana przy awansach i uważa, że pierwszeństwo mają młodszy pracownicy.
 - Uważa, że obiekty w miejscu pracy są dla niej niedostępne.
2. **Bharat** – technik pochodzący z Indii, pracujący na podstawie tymczasowej umowy o pracę.
 - Posiada wysokie kwalifikacje, ale jego stanowisko jest poniżej swojego poziomu umiejętności.
 - Jest obiektem nieformalnych żartów dotyczących jego akcentu.
 - Waha się przed zgłoszeniem dyskryminacji z obawy przed utratą pracy.
3. **Lea** – młoda asystentka projektowa.
 - Niedawno dołączyła do firmy w ramach stażu.
 - Zauważa, że koledzy żartują na temat homofobii, ale boi się o tym mówić.
4. **Olga** – 29-letnia kobieta z Ukrainy, pracująca w dziale sprzątnia.
 - Pracuje zbyt dużo w formie nadgodzin.
 - Zarabia mniej niż inni pracownicy i podlega surowszej kontroli.
5. **Joseph** – menedżer wyższego szczebla.
 - Uważa, że integracja „nie jest tutaj problemem” i że „ludzie po prostu muszą ciężko pracować”.
 - Nie jest świadomy nieświadomych uprzedzeń ani barier strukturalnych.

 Struktura ćwiczenia

 Faza 1. Dyskusja w grupach

Podziel uczestników na 5 grup. (Trenerzy przydzielają grupy według dowolnej metody lub klucza). Przekaż każdej grupie powyższy scenariusz i profile.

Poproś o omówienie:

1. jakie formy dyskryminacji lub bariery dostrzegacie w tym miejscu pracy?
2. jakie grupy szczególnie wrażliwe są reprezentowane i w jaki sposób ich doświadczenia są podobne lub różne?
3. w jaki sposób kultura firmy, postawy kierownictwa i systemy przyczyniają się do tych problemów?

 Czas. 25-30 minut

 Materiały

1. tablica,
2. markery,
3. scenariusz.

 10:30-10:45 Przerwa kawowa

 Faza 2. Planowanie działań

Każda grupa opracowuje trzyetapowy plan działania, aby uczynić TechUni bardziej integracyjnym.

Uczestnicy muszą zaproponować co najmniej jeden środek w każdym z poniższych obszarów, stąd plan 3-etapowy:

(Trenerzy zapisują obszary na karteczkach samoprzylepnych lub pokazują je na ekranie).

Obszar	[Dla trenerów] Przykłady z zaleceń FairForward
Polityka/kwestie prawne	Wzmocnienie egzekwowania przepisów antydyskryminacyjnych; jasne procedury zgłaszania naruszeń; protokoły dotyczące różnorodności.
Szkolenia i podnoszenie świadomości	Regularne warsztaty dotyczące nieświadomych uprzedzeń, praw do równości i języka integracyjnego.
Praktyki w miejscu pracy	Dostosowanie kryteriów rekrutacji, zapewnienie dostępności, elastyczne harmonogramy, mentoring dla grup niedostatecznie reprezentowanych.

Trenerzy powinni oczywiście zachęcać do kreatywności – środki mogą obejmować zarówno praktyczne udogodnienia (rampy, elastyczne godziny pracy), jak i działania kulturalne (Dzień Różnorodności, komisje ds. integracji itp.).

 Czas. 25 minut

 Materiały

1. tablice,
2. materiały,
3. obszary.

Faza 3. Prezentacja i dyskusja

Każda grupa przedstawia swój plan działania.

Po każdej prezentacji trenerzy mogą zadać uczestnikom następujące pytania:

- na ile realistyczne jest to rozwiązanie?
- jakie przeszkody mogą uniemożliwić jego wdrożenie?
- które zainteresowane strony (kierownictwo, związki zawodowe, państwo) muszą być zaangażowane?

 Czas. 6 minut na grupę = 30 minut + 15 minut na dyskusję = 70 minut

11:55 Ćwiczenie podsumowujące

 Cel:

- Wzmocnienie kluczowych wniosków płynących z analizy przypadku.
- Zachęcenie uczestników do określenia praktycznych działań integracyjnych odpowiednich dla ich własnych miejsc pracy.
- Zakończenie sesji w atmosferze współpracy i pozytywnych emocji.

Część 1. Szybka refleksja – „Jedno słowo”

Poproś wszystkich, aby stanęli w kręgu.

„Jednym słowem, jak opisałbyś/opisałabyś, co oznacza integracja w praktyce po dzisiejszym studium przypadku?”

[Przykłady: szacunek, odwaga, słuchanie, sprawiedliwość, odpowiedzialność].

Trenerzy zapisują powtarzające się słowa na tablicy lub karteczkach samoprzylepnych.

 Czas. 5 minut

 Materiały

1. tablice i/lub karteczki samoprzylepne,
2. markery.

Część 2. Burza mózgów w małych grupach – „Moja oferta integracji”

Podziel uczestników na małe, czteroosobowe grupy i jedną pięcioosobową. (*Trenerzy decydują, jaką metodę podziału na grupy wybrać*).

Każda grupa wybiera jedną z poniższych ról:

- menedżer / dział kadr,
- przedstawiciel/przedstawicielka związku zawodowego,
- współpracownik/współpracowniczka,
- organ władzy publicznej lub osoba wpływowa w zakresie polityki.

„Na podstawie wniosków płynących z przypadku TechUni, jakie **dwa konkretne** działania osoba pełniąca Twoją rolę mogłaby podjąć w ciągu najbliższych trzech miesięcy, aby miejsca pracy stały się bardziej integracyjne dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji?”

Każda grupa zapisuje swoje dwie propozycje na karteczkach samoprzylepnych.

[Przykłady]

- menadżer/menadżerka: „wprowadzenie anonimowej selekcji CV podczas rekrutacji”;
- związek zawodowy: „dodanie klauzul dotyczących równości do układów zbiorowych”;
- współpracownik/współpracowniczka: „reagować na dyskryminujące żarty, gdy je słyszę”;
- polityka: „stworzyć zachęty dla firm zatrudniających osoby z niepełnosprawnością”.]

 Czas. 10 minut

 Materiały

1. karteczki samoprzylepne,
2. markery.

Część 3. Rynek. „Spaceruj, wymieniaj i głosuj”

Zmień pomieszczenie w rynek działań.

1. Przyklej wszystkie oferty na ścianie.
2. Uczestnicy chodzą po sali, czytają działania innych i umieszczają naklejkę lub zaznaczają te, które uważają za najbardziej istotne lub inspirujące.
3. Każda osoba ma 3 głosy (nie można oddać więcej niż jednego głosu na jeden pomysł).

👉 *Cel.* Uczestnicy zapoznają się z różnorodnymi pomysłami na integrację i wspólnie zaznaczają te, które wydają się osiągalne i skuteczne.

🕒 *Czas.* 10 minut

✂️ *Materiały*

1. markery lub naklejki.

📌 Część 4. Podsumowanie w grupie – „Od pomysłu do działania”

Zbierz wszystkich ponownie. Przedyskutuj:

- które działania otrzymały najwięcej głosów?
- jakie wzorce są zauważalne?
- które działania można realistycznie wdrożyć w Twojej organizacji?

Na koniec poproś uczestników o krótkie zobowiązania:

„Zrobię... (jedno konkretne działanie, którą zrobisz po tym szkoleniu)”.

Trenerzy zachęcają uczestników do zapisania tego na karcie, którą mogą zabrać do domu lub sfotografować dla przypomnienia.

🕒 *Czas.* 5 minut

✂️ *Materiały*

1. kartki do pisania.

🕒 12:30 Przerwa na obiad

🗣️ 14:00 Ćwiczenie. „W sytuacji innej osoby– słuchanie wspierające inkluzywność”

Cel

- Budowanie empatii wobec pracowników z grup znajdujących się w trudnej sytuacji.
- Ćwiczenie z aktywnego słuchania i komunikacji opartej na szacunku.
- Refleksja nad tym, w jaki sposób codzienne interakcje mogą włączać lub wykluczać ludzi.
- Wzmocnienie pewności siebie uczestników w konstruktywnym reagowaniu na dyskryminację lub uprzedzenia.

Część 1. Wprowadzenie i rozgrzewka

Trenerzy mówią:

„Integracja zaczyna się od słuchania, rzeczywistego wysłuchania historii innych ludzi. Dzisiaj postawimy się w sytuacji innych osób i zastanowimy się, jak to jest zmagać się z barierami w miejscu pracy oraz jak aktywne słuchanie może zmienić tę sytuację”.

Zadanie

Poproś uczestników, aby podzielili się na pary i po kolei przez **jedną** minutę opowiadali o:

„Sytuacji, w której czuli się niezrozumiani lub niedocenieni w pracy”.

Słuchający nie może przerywać ani udzielać rad — powinien jedynie utrzymywać kontakt wzrokowy i kiwać głową.

Następnie, osoby zamieniają się rolami i omawiają:

- jakie to uczucie, gdy ktoś słuchał was bez przerywania?
- jakie to uczucie, gdy po prostu słuchasz?

Czas. 10 minut

Część 2. Opis scenariusza i przygotowanie ról

Podziel uczestników na 5 grup (po 3 osoby w każdej). Każda grupa otrzymuje jeden z poniższych scenariuszy dotyczących miejsca pracy.

Scenariusz A. Pracownik migracyjny

Bharat, technik pochodzący z Indii, pracuje w firmie od dwóch lat, ale nigdy nie brano go pod uwagę przy awansach. Uważa, że jego zagraniczny akcent i kolor skóry sprawiają, że koledzy wątpią w jego kompetencje. Boi się stracić pracę i nie chce zgłaszać skarg.

Scenariusz B. Kobieta sprawująca opiekę

Elena, samotna matka, została przeniesiona z pełnego etatu na niepełny etat po tym, jak poprosiła o elastyczne godziny pracy. Jej koledzy z pracy kwestionują teraz jej zaangażowanie. Obawia się, że zostanie pominięta w przyszłych projektach.

Scenariusz C. Osoba z niepełnosprawnością

Maria, asystentka administracyjna z problemami z poruszaniem się, nie może dostać się na drugie piętro swojego budynku i często opuszcza spotkania. Jej przełożony twierdzi, że „uczestnictwo zdalne jest wystarczające”.

Scenariusz D. Pracownik LGBTQ+

Lea, menadżerka projektu, niedawno ujawniła, że jest biseksualna. Od tego czasu zauważa żarty i „przyjacielskie dokuczanie” w swoim zespole. Chce porozmawiać ze swoim przełożonym, ale boi się, że zostanie uznana za „zbyt wrażliwą”.

Scenariusz E. Starszy pracownik

Adam, 58-letni pracownik fabryki, nie został zakwalifikowany do szkolenia z obsługi nowych maszyn. Młodszy koledzy nazywają go „wujkiem” i żartują na temat emerytury. Czuje się niewidzialny.

 **Role w każdej grupie:** (uczestnicy mogą je wybrać)



Osoba dzieląca się doświadczeniem (Bharat, Elena itp.)



Osoba współpracująca/słuchająca lub menadżer



Obserwator (odnotowuje zachowania, ton, mowę ciała)

Każda grupa poświęca 10–15 minut na przygotowania:

- „Osoby dzielące się” przeglądają swoją historię i dodają jej emocjonalnej głębi: co czują? czego potrzebują?
- „Słuchacze” przygotowują się do wykorzystania umiejętności aktywnego słuchania:
 - kontakt wzrokowy;
 - potwierdzanie niewerbalne;
 - pytania otwarte („Czy możesz mi powiedzieć więcej?”);
 - Parafrazowanie („Więc czujesz, że...”)

- „Obserwatorzy” przygotowują się do zanotowania, co pomogło lub utrudniło empatię.

 *Czas.* 10 minut na wprowadzenie do ćwiczenia i przygotowanie.

 *Materiały*

- wydrukowane lub wirtualne (wyświetlane na ekranie) karty scenariusza.

3. Rundy odgrywania ról

- Każda grupa odgrywa scenki przez 5–7 minut.
- Po każdej rundzie obserwator udziela 2-minutowej informacji zwrotnej, skupiając się na następujących kwestiach:
 - kiedy słuchacz wykazał empatię?
 - kiedy słuchacz przerwał, wysnuł założenia lub zlekceważył uczucia?
- Zamiana ról w każdej grupie, tak aby każdy mógł wcielić się w rolę osoby mówiącej jak i słuchającej.

 *Czas.* 30 minut

 *Materiały*

- arkusze obserwacji („Jak okazać empatię?” „Co blokowało empatię?”),
- opcjonalnie muzyka lub minutnik wskazujące zmianę.

4. Podsumowanie w grupie

Zbierz wszystkich i omówcie:

1. Jakie to uczucie wcielić się w rolę bezbronnego pracownika?
2. Jakie to uczucie słuchać zamiast rozwiązywać problemy?
3. Jakie zwroty lub zachowania sprawiły, że czuleś/czulaś się rozumiany/rozumiana lub zlekceważony/zlekceważona?
4. Jakie podobieństwa dostrzegasz w swoim miejscu pracy?
5. Co mogą zrobić organizacje, aby stworzyć przestrzeń do wysłuchania tych głosów?

Zapisz kluczowe punkty na tablicy:

[Możliwe przykłady]

- „Empatia ≠ zgoda”

- „Słuchanie potwierdza doświadczenie, nawet jeśli nie można go naprawić”
- „Drobne zachowania (kontakt wzrokowy, ton głosu, cierpliwość) budują integrację”.]

 Czas. 20 minut

 Materiały

1. markery,
2. tablice.

Część 5. Podsumowanie umiejętności i zakończenie

Trenerzy podsumowują: „empatia nie polega na litości, chodzi o więź.

Aktywne słuchanie zmienia miejsca pracy, ponieważ ludzie czują się dostrzeżeni, szanowani i bezpieczni”.

Krótkie podsumowanie umiejętności

Umiejętność słuchania	Przykładowe zdanie
Parafraza	„Więc mówisz, że czujesz się wykluczona, kiedy spotkania odbywają się na górze?”
Potwierdzenie	„Rozumiem, że to może być frustrujące”.
Pytanie	„Co pomogłoby ci poczuć większe wsparcie?”.
Przerwa	(Pozwól na przerwę, aby mogli zastanowić się.)

Ćwiczenie końcowe dla refleksji

Uczestnicy zapisują na kartce lub karteczce samoprzylepnej:

„Jeden nawyk słuchania, który będę praktykować w tym tygodniu, aby moje miejsce pracy stało się bardziej integracyjne”.

Mogą podzielić się tym dobrowolnie lub przykleić na ścianie pod hasłem „Głosy na rzecz integracji”.

 Czas. 15+5 = 20 minut

 Materiały

1. markery,
2. karteczki samoprzylepne lub kartki.

 15:30-15:50 Przerwa na kawę

 15:50 Ćwiczenie. „Kultura w ruchu” – budowanie kompetencji kulturowych w pracy

 Cel

Po zakończeniu tego ćwiczenia uczestnicy będą potrafili:

1. rozpoznać, w jaki sposób uwarunkowania kulturowe kształtują zachowania w miejscu pracy;
2. zidentyfikować bariery w komunikacji międzykulturowej;
3. wykorzystać strategie dotyczące ciekawości, szacunku i zdolności adaptacyjnych w różnych kulturach;
4. zrozumieć, że „kompetencje kulturowe” nie polegają na posiadaniu wiedzy o wszystkim, ale na otwartości, świadomości i refleksyjności.

Część 1. Rozgrzewka. „Co jest normalne?”

Cel. Pokazać, że „normalność” różni się w zależności od kultury — nawet w miejscu pracy.

 Zadanie

1. Na tablicy lub slajdach wymień kilka codziennych sytuacji w miejscu pracy, np.:
 - o spóźnienie się 10 minut na spotkanie;
 - o przekazanie bezpośredniej informacji zwrotnej szefowi;
 - o unikanie kontaktu wzrokowego podczas rozmowy;
 - o dzielenie się szczegółami życia osobistego w pracy;
 - o przerywanie komuś z entuzjazmem podczas rozmowy;
 - o jedzenie obiadu samotnie przy biurku;
 - o zbyt swobodny lub zbyt formalny strój do pracy;
 - o zwracanie się do współpracowników po imieniu zamiast zgodnie z tytułem i po nazwisku;
 - o (uczestnicy lub trenerzy mogą dodać kolejne przykłady).
2. Poproś uczestników, aby przeszli na jedną stronę sali, jeśli uważają, że jest to „normalne/akceptowalne”, a na drugą stronę, jeśli uważają, że jest to „nienormalne/niekomfortowe”.
3. Po każdym zdaniu krótka dyskusja:
 - o „Kto uznał to za normalne? Dlaczego?”
 - o „Kto uznał to za niewygodne? Jakie doświadczenia wpłynęły na tę opinię?”

 Podkreśl, że normy kulturowe wpływają na to, co uważamy za uprzejme, pełne szacunku lub profesjonalne.

 Czas. 10 minut

 Materiały

1. tablice lub slajdy z listą codziennych sytuacji.

Część 2. Główne ćwiczenie. „Kultura w ruchu” – spacer po rolach

Przygotowanie

Wydrukuj lub wyświetl **15 kart ról**, z których każda reprezentuje inną tożsamość kulturową lub perspektywę (*w oparciu o konteksty krajowe FairForward*).

Przykłady:

Rola	Krótki opis
Aisha , imigrantka z Egiptu pracująca jako sprzątaczką na Malcie	Czuje się ignorowana podczas spotkań pracowników i wykluczona z imprez po pracy.
Marta , polska menedżerka pracująca we Włoszech	Ceni punktualność i bezpośredniość, ale ma trudności z nieformalną komunikacją.
Sandro , hiszpański gej pracujący w Czarnogórze	Ukrywa swoją orientację seksualną w pracy, aby uniknąć plotek.
Jelena , serbska specjalistka ds. kadr zarządzająca różnorodnymi kandydatami-migrantami	Nie jest pewna, jak rozmawiać o religii i zwyczajach kulturowych.
Rimantas , litewski uchodźca z Białorusi	Czuje, że jego kwalifikacje są niedoceniane.
Ana , maltańska pracownica pracująca z afrykańskimi współpracownikami	Chce pomóc, ale boi się powiedzieć coś „niewłaściwego”.

(Możesz dostosować lub stworzyć nowe, które odzwierciedlają kontekst Twojego miejsca pracy.)

1. **Rozdziel role losowo.** Każdy uczestnik potajemnie czyta swoją kartę i wyobraża sobie życie tej osoby, jej wartości i środowisko pracy.
 - o Zapytaj: „jak ta osoba może postrzegać świat? Co może być dla niej łatwe, a co trudne w pracy?”
2.  Spacer
 - o Moderator odczytuje na głos serię stwierdzeń.

- o Uczestnicy **robią krok do przodu, pozostają w miejscu** lub **cofają się**, w zależności od tego, jak ich postać mogłaby się czuć lub zachowywać.

Przykładowe stwierdzenia:

- o Czuję się swobodnie, zabierając głos podczas spotkań”.
- o „Mój szef rozumie moje potrzeby”.
- o „Ludzie w pracy poprawnie wymawiają moje imię”.
- o „Mogę swobodnie rozmawiać o mojej rodzinie lub wierze”.
- o „Mam równe szanse na awans”.
- o „Rozumiem, jak działa humor w moim miejscu pracy”.
- o (trenerzy powinni dodać więcej stwierdzeń w zależności od specyfiki danego kraju)

Po każdym stwierdzeniu należy dać uczestnikom kilka sekund na przemieszczenie się i cichą refleksję.

3. Zatrzymaj się i obserwuj:

- o Po kilku stwierdzeniach poproś wszystkich, aby rozejrzeli się i zwrócili uwagę, kto jest z przodu, a kto z tyłu.
- o Następnie podsumuj:
 - co zauważyłeś/zauważyłaś w rozmieszczeniu osób?”
 - „jakie były Twoje odczucia związane z przesunięciem się do przodu lub pozostaniem z tyłu?”
 - „jakie czynniki wpływają na takie doświadczenia w rzeczywistych miejscach pracy?”

 *Podkreśl, że przywileje i integracja mogą być niewidoczne, dopóki nie postavimy się w sytuacji innych osób.*

 Czas. 25 minut

 Materiały

1. karty ról.

 Część 3. Praktyczne wnioski. „Budowniczości mostów”

Cel. Przekształcenie spostrzeżeń w działania osobiste i organizacyjne.

1. Rozdaj każdemu uczestnikowi małą kartkę lub karteczkę samoprzylepną:
„Jedną z rzeczy, które zrobię, aby wzmocnić integrację kulturową w moim zespole, to...”
np. „Zapytaj współpracowników, w jaki sposób wolą, aby się do nich zwracać” lub „Świętuj święta kulturowe”.
2. Poproś uczestników, aby przeczytali na głos swoje działania (lub umieścili je na „ścianie kompetencji kulturowych”).

3. Zakończ krótką refleksją grupową:
„Kompetencje kulturowe nie są celem samym w sobie — to ciągła praktyka ciekawości, szacunku i uczenia się”.

 Czas. 15 minut

 Materiały

1. markery,
2. małe kartki lub karteczki samoprzylepne.

 **16:40 Runda opinii zwrotnych**

Co zabieram ze sobą do domu/pracy po szkoleniu?

 **Zakończenie szkolenia**

II. Dwudniowe **strategiczne szkolenie włączania i wspierania (SIAT)** dla 15 uczestników, którzy już uczestniczyli w szkoleniu CIAT.

Zagadnienia

- Rozwiązywanie konfliktów
- Umiejętności rzecznictwa
- Umiejętności negocjacyjne

Dzień szkolenia potrwa około 8 godzin, wliczając przerwy na kawę i obiad. Na potrzeby tego podręcznika szkolenia rozpoczniemy o godz. 9:00. W przypadku przerw na kawę i obiad należy wziąć pod uwagę kwestie religijne i światopoglądowe.

 **9:00 – 10:00** Powitanie i ćwiczenie energetyzujące z podsumowaniem szkolenia CIAT

 **Ćwiczenie na pobudzenie. „Inkluzja w działaniu – żywa mapa”**

 **Cel**

- Przypomnij najważniejsze wnioski z szkolenia CIAT (różnorodność, empatia, integracja, kompetencje kulturowe).
- Zachęć uczestników do podzielenia się tym, jak stosowali lub obserwowali praktyki integracyjne od czasu szkolenia.
- Wzmocnij proces wzajemnego uczenia się i refleksji w dynamiczny, interaktywny sposób.

1 Rozgrzewka. „Co zapadło Ci w pamięć?” (10 min)

Uczestnicy stają w kręgu.

Trenerzy pytają:

- „Kiedy myślisz o szkoleniu dotyczącym integracji i świadomości, jakie jedno słowo lub wyrażenie zapadło Ci w pamięć?”
Każdy wypowiada na głos jedno słowo i rzuca wyobrażoną „kulą energii” do następnej osoby.

 *Przykłady: „empatia”, „słuchanie”, „sprawiedliwość”, „przywilej”, „kultura”, „odwaga”.*

→ Trener zapisuje powtarzające się zagadnienia na tablicy.

2 Żywa mapa (25 min)

Za pomocą taśmy maskującej zaznacz na podłodze **cztery strefy**, każda z nich odpowiada jednemu z tematów CIAT:

1. świadomość różnorodności i integracji;
2. empatia i aktywne słuchanie;
3. kompetencje kulturowe;
4. zmiany osobiste lub w miejscu pracy

Uczestnicy swobodnie przemieszczają się między strefami, podczas gdy Ty czytasz pytania.

Pytania

- „Gdzie od czasu szkolenia *zauważyłeś/zauważyłaś* integrację lub wykluczenie?”
- „W jakich sytuacjach zachowałeś/zachowałaś się *inaczej* dzięki temu, czego się nauczyłeś/nauczyłaś?”
- „Który obszar był *najtrudniejszy* do zastosowania?”
- „Która umiejętność była *najbardziej przydatna*?”

Za każdym razem, gdy uczestnicy przechodzą do strefy, wykonują następujące czynności:

- Piszą krótką refleksję lub przykład na **karteczce samoprzylepnej** (**zielona** = sukces / **żółta** = częściowy sukces / **różowa** = wyzwanie).
- Przyklejają ją w strefie na podłodze lub ścianie.

Po 4–5 pytaniach uczestnicy spacerują po mapie, aby przeczytać karteczki innych osób.

3 Grupy i dzielenie się historiami (15 min)

W grupach po 5 osób uczestnicy wybierają jedną **grupę kolorów** (**zielony**/żółty/**różowy**), która ich interesuje, i omawiają:

- jakie historie lub wzorce zauważacie?
- co było pomocne, gdy integracja zadziałała?
- jakie bariery lub nawyki nadal istnieją?

Każda grupa dzieli się jednym kluczowym spostrzeżeniem lub cytatem na forum. Trenerzy podsumowują główne tematy na tablicy.

4 Szybki rynek. „Co zabieramy ze sobą” (8 min)

Ponownie zamień podłogę w „rynek” — każda osoba pisze na karteczce samoprzylepnej:

 „Jedna rzecz, którą będę nadal robić, aby wzmocnić integrację”.

Przyklej wszystkie notatki na ścianie. Daj uczestnikom 3 naklejki, aby „głosowali” na pomysły, które uważają za inspirujące lub możliwe do zrealizowania.

Trenerzy odczytują na głos 3–5 działań, które uzyskały najwięcej głosów i łączą je z zasadami CIAT.

5 Podsumowanie i zakończenie (2 min)

Stojąc ponownie w kręgu, poproś każdą osobę o dokończenie zdania:

„Po ponownym przeanalizowaniu naszej sesji szkoleniowej czuję się bardziej gotowy/gotowa do...”.

 *Czas.* 60 minut

Materiały

- duża otwarta przestrzeń,
- taśma maskująca lub sznurek (do wyznaczenia stref na podłodze),
- kolorowe karteczki samoprzylepne (zielone, żółte, różowe),
- markery,
- tablice,
- naklejki (do głosowania).

 **10:00 – 11:45** (w razie potrzeby z 15-minutową przerwą)

Ćwiczenie. „Pokonaj podziały” – rozwiązywanie konfliktów na rzecz integracji

 Cel. Na zakończenie ćwiczenia uczestnicy będą:

- rozpoznawać, w jaki sposób uprzedzenia lub brak świadomości mogą eskalować konflikty w miejscu pracy z udziałem grup szczególnie wrażliwych;
- ćwiczyć rozwiązywanie konfliktów poprzez dialog, empatię i rozumowanie oparte na prawach;
- dowiedzieć się, w jaki sposób związki zawodowe mogą pełnić rolę mediatora i podmiotu chroniącego;
- zastosować odpowiednie unijne i krajowe zasady równości w praktycznych przypadkach.

1. Rozgrzewka. „Czym jest konflikt?” (10 min)

Trenerzy pytają:

„Pomyśl o konflikcie w miejscu pracy, którego byłeś/byłaś świadkiem. Czy dotyczył on zadań, komunikacji czy tożsamości?”

Na tablicy narysuj trzy kolumny.

Zadania. Komunikacja. Tożsamość

Poproś uczestników, aby umieścili przykłady w odpowiedniej kolumnie.

 *Podkreśl: konflikty dotyczące tożsamości (płeć, rasa, niepełnosprawność itp.) są trudniejsze do rozwiązania, ponieważ dotyczą godności i uprzedzeń, a nie tylko wyników pracy.*

 Przejdźcie. „Dzisiaj zajmiemy się tym, jak radzić sobie z takimi konfliktami poprzez dialog i sprawiedliwe podejście”.

♦ 2. Scenariusze odgrywania ról (20 min)

Podziel uczestników na 3 małe grupy (po 5 osób w każdej).

Każda grupa otrzymuje jeden scenariusz.

Scenariusz A. „Niewidzialny awans”

Elena, samotna matka, nie otrzymuje awansu. Jej przełożony mówi: „jesteś zbyt zajęta dzieckiem”. Składa skargę do związku zawodowego.

Role

- Elena (pracownica),
- przełożony,
- przedstawiciel związku zawodowego (mediator),
- współpracownik (obserwator),
- dział kadr (obserwator).

Scenariusz B. „Problem z akcentem”

Bharat, technik-migrant, jest nieustannie wyśmiewany z powodu swojego akcentu. Kiedy prosi o możliwość udziału w kursie zawodowym, kierownik mówi: „najpierw skup się na swojej obecnej pracy”. Czuje się wykluczony i składa skargę.

Role

- Bharat (pracownik migracyjny),
- kierownik,
- przedstawiciel związku zawodowego,
- współpracownik (obserwator),
- dział kadr (obserwator)

Scenariusz C. „Żarty i napięcie”

Lina, otwarcie homoseksualna pracownica, czuje się niekomfortowo z powodu „niewinnych żartów” kolegów. Kiedy zwraca im uwagę, mówią: „nie bądź taka wrażliwa”. Konflikt eskaluje podczas spotkania zespołu.

Role

- Lina (pracownica),
- dwóch współpracowników,
- menadżer zespołu,
- przedstawiciel związku zawodowego.

Każda grupa odgrywa swoją rolę przez 5 minut.

Obserwatorzy odnotowują czynniki wywołujące emocje, sygnały niewerbalne oraz momenty, w których dialog się załamuje.

♦ 3. Krąg mediacji w konflikcie (20 min)

Zbierz wszystkich, aby wspólnie rozwiązać problem, stosując podejście oparte na kręgu naprawczym.

Kroki

1. Krótka rekonstrukcja jednego scenariusza (wybranego przez trenerów).
2. Uczestnicy po kolei odpowiadają na trzy pytania:
 - „jakie są potrzeby każdej ze stron?”
 - „co może zrobić związek zawodowy, aby przywrócić zaufanie?”
 - „jakie zasady prawne lub etyczne mają tutaj zastosowanie?”

◆ 4. Podsumowanie i mapowanie wiedzy (25 min)

Trener prowadzi refleksję, zadając następujące pytania:

- co spowodowało eskalację każdego konfliktu?
- które reakcje pomogły w jego złagodzeniu?
- w jaki sposób przyczyniają się do tego uprzedzenia lub brak świadomości?
- jaką rolę powinien odgrywać działacz związkowy, rzecznika, mediatora, edukatora czy osoby wpływającej na politykę?

🕒 Na tablicy narysuj **mapę rozwiązywania konfliktu**:

Czynnik wyzwalający → Eskalacja → Uznanie → Dialog →
Rozwiązanie → Zapobieganie

Uczestnicy wpisują przykłady z odgrywanych scenek pod każdym etapem.

◆ 5. Plan działania związku zawodowego (15 min)

Każdy uczestnik zapisuje na karcie:

„Jedna rzecz, którą mogę zrobić jako członek/członkini związku zawodowego, aby zapobiegać konfliktom wynikającym z dyskryminacji lub je rozwiązywać”.

Przykłady:

- włączenie klauzul antydyskryminacyjnych do układów zbiorowych,
- zapewnienie bezpiecznych kanałów składania skarg,
- współpraca z organami ds. równości w zakresie szkoleń uświadamiających.

Karty są odczytywane na głos lub przypinane do „ściany zobowiązań związkowych”.

🕒 Czas: 90 minut plus 15 minut przerwy = 105 minut

✂️ *Materiały*

- wydrukowane karty scenariusza,
- tablice i markery,
- szablon mapowania konfliktów,
- karteczki samoprzylepne i długopisy.

11:45 – 12:30 🧑‍🎓 Ćwiczenie. „Od sporu do dialogu” – refleksja nad konfliktem na podstawie *krótkiego sporu*

🎯 Cele. po zakończeniu tego ćwiczenia uczestnicy będą potrafili:

- rozpoznawać wzorce eskalacji konfliktu;
- analizować dynamikę konfliktu i czynniki wywołujące emocje;
- zastanowić się nad konstruktywnymi i destrukcyjnymi reakcjami;
- odnieść wnioski do rzeczywistych przypadków konfliktów związkowych;
- Zastanowić się, jak konflikt wpływa na pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji (np. migrantów, kobiety, osoby LGBTQ+, osoby niepełnosprawne).

♦ **Krok 1.** Wprowadzenie (3 min)

Wiadomość od trenerów:

„Obejrzymy krótki film o konflikcie. Nie dotyczy on pracy, ale pokazuje, jak szybko eskalują emocje, założenia i reakcje – tak jak w miejscu pracy. Naszym zadaniem jest powiązanie tego z rolą związków zawodowych w rozwiązywaniu konfliktów”.

♦ **Krok 2.** Obejrzyj film (5 min)

Odtwórz film „*A Brief Disagreement*” (Krótka sprzeczka):
<https://www.youtube.com/watch?v=9x7FGbW3IVc>

Poproś uczestników, aby obserwowali, nie oceniali tego, co się dzieje, i skupili się na:

Pytania do refleksji

1. Co spowodowało konflikt, fakty czy nieporozumienie?
2. W którym momencie konflikt się zaostrzył i dlaczego?
3. Jakie emocje okazywały poszczególne osoby (gniew, postawa obronna, frustracja)?
4. Jakie błędy w słuchaniu zauważyłeś/zauważyłaś?
5. Co mogło zapobiec eskalacji konfliktu?
6. Jaka jest lekcja dla związków zawodowych w zakresie rozwiązywania sporów?

◆ **Krok 3.** Refleksja w małych grupach (15 min)

Podziel uczestników na pary lub trójki. Poproś o omówienie pytań do refleksji.

◇ **Krok 4.** Podsumowanie na forum (10 min)

Poproś grupy o podzielenie się spostrzeżeniami. Zapisz odpowiedzi na tablicy:

☐ **Zachowania eskalujące**

☐ **Zachowania deeskalujące**

Przykłady:

<i>Eskalacja</i>	<i>Deeskalacja</i>
<i>Przerywanie</i>	<i>Aktywne słuchanie</i>
<i>Obwinianie</i>	<i>Zadawanie pytań wyjaśniających</i>
<i>Założenia</i>	<i>Sprawdzanie zrozumienia</i>
<i>Postawa obronna</i>	<i>Uznanie uczuć</i>

◆ **Krok 5.** Zastosowanie w związku zawodowym (12 min)

Teraz nawiąż do **praktyki związkowej**.

Zadaj pytania:

1. Jak wyglądają konflikty w miejscu pracy?
2. Czym różnią się konflikty, gdy pracownik należy do grupy szczególnie wrażliwej (migrant, kobieta, starszy pracownik, osoba LGBTQ+, osoba niepełnosprawna)?
3. Jaka jest rola związku zawodowego:
 - obrońca?
 - mediator?
 - edukator?
 - rzecznik równości?

Pytanie końcowe:

„Jakie zachowanie zastosujesz teraz w rozwiązywaniu konfliktów związkowych?”

Odpowiedzi zapisz na tablicy flipchart zatytułowanej „Ściana rozwiązań związkowych”.

 Czas. 45 minut

 Materiały

- film: [A Brief Disagreement](#) (YouTube, ~5 min),
- tablica,
- markery,
- karta refleksji/pytań.

 **12:30 – 14:00 Przerwa na obiad**

14:00 – 15:30

 Ćwiczenie. „Negocjuj to!”

 Cel. Pod koniec ćwiczenia uczestnicy:

- poprawią umiejętności przygotowania do negocjacji,
- tworzą realistyczne scenariusze negocjacji pracowniczych,
- przećwiczą negocjacje oparte na interesach,
- będą współpracować w grupach,
- będą uczyć się poprzez obserwację innych stylów negocjacji.

 Instrukcje krok po kroku

 Krok 1. Wprowadzenie (10 min)

Wyjaśnij uczestnikom:

„W tym ćwiczeniu stworzycie scenariusze negocjacji, które będą negocjować inne grupy. Pozwoli to rozwinąć umiejętności słuchania i strategicznego myślenia w rzeczywistych sytuacjach”.

Podziel grupę na 3 zespoły po 5 osób:

- zespół A
- zespół B
- zespół C

Każdy zespół:

- opracuje scenariusz negocjacji związkowych,
- uwzględni 2 role: związek zawodowy i pracodawca,
- opracuje instrukcje dla każdej ze stron,
- uwzględni ukryte interesy i wyzwania.

✓ Krok 2. Grupy tworzą scenariusze (15 min)

Każda grupa opracowuje scenariusz negocjacji w miejscu pracy. Musi on zawierać:

- ✓ kontekst (sytuacja firmy),
- ✓ kwestię negocjacyjną (1 główny konflikt),
- ✓ 3 fakty lub elementy dowodowe,
- ✓ opis roli dla zespołu związku zawodowego,
- ✓ opis roli dla zespołu pracodawcy.

Przykładowe tematy (wybierz 1 na grupę):

- podwyżka płac powodowana inflacją,
- brak wynagrodzeń za nadgodziny,
- dostęp i uznanie związku zawodowego,
- polityka dotycząca molestowania,
- sprzęt bezpieczeństwa i kontrole,
- dyskryminacja pracowników migracyjnych,
- równe wynagrodzenie dla kobiet i mężczyzn,
- bezpieczeństwo zatrudnienia w obliczu outsourcingu,
- zmiana umowy (tymczasowa → stała),
- prawa do urlopu rodzicielskiego.

Rozdaj każdej grupie poniższy **szablon scenariusza** 



Szablon scenariusza

Tytuł

Informacje o firmie (2–3 zdania):

Główna kwestia:

Dowody lub fakty:

☐ Fakt 1:

☐ Fakt 2:

☐ Fakt 3:

OPIS ROLI ZWIĄZKU ZAWODOWEGO

Cel

Ukryte interesy (wpisz 2):

Presja/ograniczenia (wpisz 2):

OPIS ROLI PRACODAWCY:

Cel

Ukryte interesy (wpisz 2):

Presja/ograniczenia (wpisz 2):

☒ Krok 3. Wymiana scenariuszy (10 min)

- Zespół A przekazuje scenariusz → Zespołowi B,
- Zespół B → Zespołowi C,
- Zespół C → Zespół A,
- Każdy zespół zapoznaje się z nowym scenariuszem i dzieli się rolami negocjacyjnymi:
 - 2–3 osoby = związek zawodowy,
 - 2–3 osoby = pracodawca,
 - 1 osoba = obserwator (wypełnia arkusz obserwacyjny).

☒ Krok 4. Runda negocjacyjna 1 (25 min)

- 5 minut: przygotowanie zespołów.
- 10 minut: mini negocjacje.

- 10 minut: refleksja wewnętrzna zespołu:
 - jaką strategię zastosowaliśmy?
 - czy badaliśmy interesy, czy argumentowaliśmy stanowiska?
 - czy było możliwe osiągnięcie porozumienia?

Obserwatorzy podają 2 mocne strony + 1 sugestię.

✓ Krok 5. Runda negocjacyjna 2 (25 min)

Scenariusze zmieniają się między grupami. Ta sama struktura co w drugim scenariuszu:

- zespoły zamieniają się rolami,
- nowe negocjacje, nowa dynamika.

✓ Krok 6. Krótka podsumowanie (5 minut)

Na forum:

- co zadecydowało o sukcesie negocjacji?
- jakie taktyki sprawdziły się najlepiej?
- co zrobilibyście inaczej następnym razem?

Zakończenie

„Dobrym negocjatorem staje się dzięki praktyce, a nie teorii. Dzisiaj nie tylko studiowaliście negocjacje, ale także je budowaliście i przeżywaliście”.

 Czas. 90 minut

 Materiały

- wydrukowane szablony scenariuszy (po jednym na grupę),
- wydrukowane arkusze opinii obserwatorów,
- tablica, długopisy, minutnik / muzyka.

☕ 15:30 – 15:50 Przerwa na kawę

⌚ 15:50 – 16:50 Ćwiczenie „Od problemu do działania – szybki sprint rzeczniczy”

🎯 Cel. pod koniec uczestnicy będą potrafili:

- zidentyfikować jedno kluczowe wyzwanie związane z integracją, przed którym stoją związki zawodowe,
- przekształcić je w jasny cel rzecznictwa,
- określić dwa konkretne działania, które mogą wpłynąć na zmianę,
- poczuć się zmotywowani i gotowi na drugi dzień.

✂ Materiały

- tablica,
- markery,
- karteczki samoprzylepne.

🧠 Rozgrzewka. „Największa bariera” (5 min)

W parach podzielcie się opiniami: „jakie jest największe wyzwanie związane z integracją, przed którym nadal stoją związki zawodowe?”

👥 Tworzenie grup i wybór tematu (10 min)

Utwórzcie 3 grupy. Każda z nich wybiera **jedno wyzwanie**, nad którym będzie pracować (np. pracownicy migrujący wykluczeni z negocjacji, ignorowanie skarg dotyczących dyskryminacji, brak równości płci na stanowiskach kierowniczych).

🌳 Mini drzewo problemów (15 min)

Każda grupa odpowiada na tablicy:

Problem: co się dzieje?

Dlaczego tak się dzieje? (2–3 przyczyny)

Kogo to dotyczy?

 „Dwustopniowy plan działania” (15 min)

Na tej samej tablicy odpowiedz na pytania:

✓ **Cel:** jakiej zmiany oczekujemy?

 **Dwa działania:** co może zrobić związek zawodowy w ciągu najbliższych 3 miesięcy?

 Spacer po galerii i naklejki (10 min)

Powieś tablicę. Uczestnicy spacerują i przyklejają naklejki ✓ obok pomysłów, które popierają. Krótkie oklaski na zakończenie dnia!

16:50 – 17:10 Ćwiczenie podsumowujące

Każdy uczestnik rysuje lub zapisuje rzecz, którą zabiera ze sobą po tym dniu szkolenia, na kartce (muszą być takie same) lub owoc (na przykład cytryna) lub cokolwiek innego, co przychodzi im do głowy, i wrzuca je do miski. Następnie trenerzy podnoszą kartki/owoce, pokazują lub czytają, co jest na nich napisane/narysowane, i pytają uczestników, kto ich zdaniem jest autorem.

Wieczorem – zajęcia kulturowe dotyczące budowania nieoczywistych sojuszy prowadzone przez działacza związkowego (na przykład film [„Pride” w reżyserii Matthew Warchusa](#)).

DZIEŃ 2

 09:00 Rozgrzewka i podsumowanie poprzedniego dnia

 **Zadanie.** uczestnicy stają w kręgu i zastanawiają się nad „tytułem filmu, książki, piosenki lub dzieła sztuki”, które kojarzy im się z poprzednim dniem. Po podaniu tytułu rzucają piłkę lub inny mały przedmiot do następnej osoby.

 Czas. 10 minut

 Materiały

- piłka lub mały przedmiot do rzucania.

🕒 09:10 – 09:30 Ćwiczenie „Kręgi historii”. Negocjacje w prawdziwym życiu

Zadanie. w grupach po 4 osoby i jednej grupie po 5 osób uczestnicy dzielą się **2-minutową osobistą historią** dotyczącą negocjacji, w których brali udział lub o których wiedzą (w miejscu pracy, w związku zawodowym, w rodzinie).

Uczestnicy zastanawiają się nad następującymi kwestiami:

- Co pomogło?
- Co utrudniało osiągnięcie porozumienia?
- Kto miał władzę?

🕒 Czas. 10 minut

🤝 09:30 – 10:30 Analiza pola siły. Co powoduje niepowodzenie negocjacji?

📄 *Zadanie.* w 3 grupach wybierzcie wyzwanie związane z negocjacjami związkowymi, które jest powiązane z tematyką naszego szkolenia (np. równość wynagrodzeń, prawa pracowników migrujących).

- Identyfikacja czynniki napędowych i czynniki utrudniające wpływające na negocjacje.
- Opracowanie i dzielenie się strategiami wzmacniającymi czynniki napędowe i osłabiającymi czynniki utrudniające.
- Przedstawienie 3 wizualnych map pola siły na tablicach na forum.
- Omówienie.

🕒 Czas. 30 minut na pracę w grupach i 30 minut na prezentacje i dyskusję.

📁 Materiały

- papier i długopisy.

 **10:30 – 10:45 Przerwa na kawę**

 **10:45 – 11:15 Mapowanie zainteresowanych stron. Gra o władzę i wpływy**

Pracuj w tych samych grupach, co w poprzednim ćwiczeniu.

 **Zadanie**

- Wybierz scenariusz, w którym dotknięci są pracownicy znajdujący się w trudnej sytuacji (np. negocjacje dotyczące polityki przeciwdziałania molestowaniu lub dowolny inny scenariusz z szkolenia).
- Sporządź mapę zainteresowanych stron według siły i wsparcia.
- Omów budowanie koalicji, jak zdobyć sojuszników przed rozpoczęciem negocjacji?

 **Narzędzia.** Siatka władzy i interesów

	Duża władza	Mała władza
Duże zainteresowanie	<i>Kluczowi gracze</i> – zarządzanie z bliska	<i>Wspierający</i> – utrzymanie zaangażowania
Małe zainteresowanie	<i>Blokujący</i> – monitorowanie i wywieranie wpływu	<i>Neutralni/peryferyjni</i> – minimalny wysilek

 **Czas.** 30 minut

 **Materiały**

- siatki władzy i interesów

 **11:15 – 12:30 Technika fishbowl. Symulacja porozumienia integracyjnego**

 **Cel.** Po zakończeniu tego ćwiczenia uczestnicy będą potrafili:

- stosować rzeczywiste strategie negocjacyjne w złożonym i emocjonalnym kontekście;
- praktykować negocjacje integracyjne, które chronią pracowników doświadczających trudnych sytuacji;

- stosować negocjacje oparte na interesach zamiast negocjacji pozycyjnych;
- rozpoznawać i reagować na nierównowagę sił przy stole negocjacyjnym;
- poprawić komunikację, perswazję i pracę zespołową podczas negocjacji;
- zastanowić się nad skutecznymi i szkodliwymi zachowaniami negocjacyjnymi poprzez obserwację innych;
- rozwinąć praktyczne umiejętności negocjacyjne związków zawodowych, które mogą wykorzystać w pracy.

 **Zadanie.** Negocjacje między związkiem zawodowym a firmą po zgłoszeniu przez migrujących pracowników sprząających dyskryminacji płacowej.



Role

- 3 negocjatorów związkowych;
- 3 przedstawicieli pracodawcy;
- 2 pracowników, których dotyczy problem;
- 2 obserwatorów (skupiających się na zachowaniu). Obserwatorzy oceniają: słuchanie, równowagę sił, sprawiedliwość, taktykę;
- 5 rotujących uczestników „pustych krzeseł” (każdy może dołączyć).

→ **Cel.** Osiągnięcie sprawiedliwego porozumienia w ciągu 30 minut.

 **Scenariusz symulacji techniką fishbowl „Negocjowanie sprawiedliwości: wynagrodzenia i godność dla outsourcowanych pracowników sprząających”**

Technika

W tym ćwiczeniu wykorzystamy techniką zwaną fishbowl (akwarium). Jest to sposób na naukę poprzez obserwację i udział w procesie negocjacji na żywo.

W środku znajduje się niewielka grupa osób, które będą odgrywać negocjacje. Siedzą one w wewnętrznym kręgu, niczym ryby w akwarium. Pozostali uczestnicy siedzą wokół nich w zewnętrznym kręgu i obserwują.

Tylko osoby w wewnętrznym kręgu mogą zabierać głos i negocjować. Ale będzie jedno puste krzesło. Jeśli ktoś z zewnątrz ma coś ważnego do dodania, może poprosić osobę z wewnętrznego kręgu i zająć puste krzesło, aby na chwilę dołączyć do negocjacji.

Po negocjacjach wspólnie zastanowimy się:

- jakie strategie się sprawdziły?
- jak wykorzystano władzę?
- czy negocjacje były uczciwe i integracyjne?

Taka technika pomaga nam ćwiczyć rzeczywiste umiejętności negocjacyjne, a jednocześnie uczyć się poprzez obserwację innych.

Kontekst

CleanPlus Services Ltd. to firma sprzątająca, która świadczy usługi dla EuroTech Manufacturing, dużego pracodawcy przemysłowego. Większość sprzątaczek to imigrantki z Ukrainy, Gruzji i Filipin, a także starsze kobiety z okolicy, które zostały wyparte z innych miejsc pracy. Sprzątaczką są członkiniami związku zawodowego reprezentowanego przez SolidWork Union.

W ostatnich miesiącach sprzątaczkę zgłaszały następujące obawy:

- nierówności płacowe w porównaniu z innymi grupami;
- brak odpowiednich umów o pracę;
- brak szacunku ze strony przełożonych;
- niewypłacane wynagrodzenia na przepracowane nadgodziny;
- brak dostępu do obiektów firmy (stołówka, szafki);
- obawa przed represjami w przypadku zgłaszania swoich opinii.

Grupa sprzątaczek skontaktowała się z przedstawicielami związku zawodowego i zażądała negocjacji z pracodawcą. Napięcie rośnie. Sprawa trafiła do lokalnych mediów i zaczyna szkodzić reputacji firmy.

Warunki negocjacji

Zwołano formalne spotkanie negocjacyjne między kierownictwem CleanPlus a związkiem zawodowym SolidWork. Jako obserwator zaproszono przedstawiciela firmy EuroTech, ponieważ to na jej terenie dochodzi do nadużyć.

Cel spotkania

Negocjowanie sprawiedliwego porozumienia uwzględniającego skargi sprzątaczek i zapobiegającego eskalacji konfliktu do strajku.

Kluczowy problem

Sprzątaczkę otrzymują wynagrodzenie w wysokości 6,20 euro za godzinę, poniżej minimalnej stawki w branży wynoszącej 7,80 euro za godzinę. Odmawia się im dodatkowego wynagrodzenia za pracę w nocy i w weekendy. Zgłaszano przypadki znieważania i grożenia zwolnieniem.

Podmioty i ukryte interesy

Grupa	Widoczna pozycja	Ukryte interesy
Negocjatorzy związkowi	Domagają się sprawiedliwego wynagrodzenia + umów + poszanowania godności	Chcą budować wiarygodność związku wśród pracowników migrujących
Kierownictwo CleanPlus	Chcą uniknąć wzrostu kosztów	Obawiają się utraty umowy z EuroTech
Sprzątaczkę (pracownice)	Chcą równego traktowania i bezpieczeństwa	Obawiają się represji i utraty pracy
Obserwator z EuroTech	Chce utrzymać stabilną produkcję	Chce chronić wizerunek firmy i uniknąć problemów prawnych

Żądania związku (punkt wyjścia)

1. Natychmiastowa podwyżka wynagrodzenia do 7,80 euro/godz. (minimum w sektorze).
2. Pisemne umowy o pracę dla wszystkich pracowników.
3. Wypłata niezapłaconego wynagrodzenia za pracę w nadgodzinach.
4. Polityka przeciwdziałania molestowaniu i dochodzenia w sprawie nadużyć.
5. Zagwarantowanie braku represji wobec pracowników, którzy zgłosili problem.
6. Dostęp do podstawowych udogodnień (stołówka, toaleta, szafki).

Stanowisko kierownictwa (punkt wyjścia)

1. Twierdzi, że budżet jest ograniczony.
2. Obwinia pracowników za problemy z komunikacją.
3. Zaprzecza istnieniu problemu molestowania.
4. Oferuje „premię za wydajność” zamiast podwyżki wynagrodzenia.
5. Chce uniknąć pisemnych zobowiązań.

Incydent wyzwalający

Trzy sprzątaczkę zgłosiły, że ich przełożony powiedział: „jeśli wam się tu nie podoba, wracajcie do swojego kraju”.

Kiedy zgłosili sprzeciw, w następnym tygodniu skrócono im godziny pracy. Wywołało to formalną skargę związku zawodowego i zainteresowanie mediów.

Cel

Uczestnicy muszą osiągnąć realistyczne porozumienie, wyważając:

- ✓ prawa i godność pracowników;
- ✓ dynamikę władzy;
- ✓ strategię negocjacyjną;
- ✓ utrzymanie dialogu społecznego.

 *Czas.* 75 minut (20 minut na wyjaśnienia i przygotowanie + 30 minut na negocjacje + 25 minut na ocenę i dyskusję)

 *Materiały.*

- scenariusz (sekcja „ukryte interesy” tylko dla danej grupy).

 **12:30 – 14:00 Przerwa na obiad**

 **14:00 – 15:30 Ćwiczenie. Forum teatralne: znajdowanie kreatywnych rozwiązań impasu**

 *Cel.* Na zakończenie tego ćwiczenia uczestnicy:

- będą potrafili zidentyfikować i skrytykować nieskuteczne taktyki negocjacyjne;
- będą wspólnie przeprowadzać burzę mózgów i testować kreatywne, oparte na interesach rozwiązania pozwalające przełamać impas negocjacyjny;
- będą ćwiczyć strategiczne interweniowanie pod presją.

 *Przygotowanie*

- **Role**
 - **Joker (moderator):** osoba zarządzająca sceną, dbająca o bezpieczeństwo i kierująca dyskusją/interwencjami;
 - **aktorzy:** osoby odgrywające scenę;
 - **widzowie:** osoby obserwujące scenę, które mogą w niej interweniować.

Krok 1. Przedstawienie scenariusza i przygotowanie sceny (10 min)

1. **Prezentowanie metody:** wyjaśnij, że forum teatralne jest okazją do przećwiczenia zachowań w rzeczywistych sytuacjach. Nie chodzi o to, aby być dobrym aktorem, ale skutecznym rzecznikiem. Widzowie nie są bierni, są **widzami-aktorami**.
2. **Prezentowanie scenariusza:** wykorzystaj scenariusz z kontekstu SIAT (np. negocjacje „CleanPlus”), w którym jedna strona stosuje twarde taktyki lub negocjacje znalazły się w prawdziwym impasie.
 - **Przykładowy scenariusz (scena niepowodzenia).** Związek zawodowy domaga się pisemnych umów, a kierownictwo nalega wyłącznie na „premię za wydajność”, twierdząc, że „ma związane ręce przez centralę”. Dyskusja kręci się w kółko, nabiera emocjonalnego charakteru i kończy się groźbą ujawnienia sprawy w mediach przez związek oraz odejściem kierownictwa. **Celem jest pokazanie wyraźnego impasu.**
3. **Określenie postaci.** Joker przedstawia trzech głównych aktorów i ich stanowiska/interesy.

Krok 2. Prezentacja „sceny niepowodzenia” (10–15 min)

1. Aktorzy odgrywają 5–10-minutową „scenę niepowodzenia”, pokazując impas w negocjacjach lub wynik niezadowolający dla obu stron.

2. Zasada: podczas pierwszego przedstawienia nikt z publiczności nie może mówić ani interweniować.
3. Kluczowa scena. Scena musi wyraźnie pokazywać moment, w którym „bohater” (pracownik/związek zawodowy) jest uciskany, przegrywa lub popełnia krytyczny błąd, który prowadzi do porażki.

Krok 3. Pierwsza analiza widzów-aktorów (15 min)

1. **Zatrzymanie i postawienie pytania.** Joker natychmiast zatrzymuje akcję po osiągnięciu impasu. Zwraca się do widzów-aktorów i pyta:
 - „co widzieliście? kiedy bohater stracił swoją siłę?”;
 - „jaki był moment największej porażki lub błędu?”;
 - „jaką taktykę zastosował „opresor” (kierownictwo), która zadziałała?”
2. **Skup się na krytyce.** Poprowadź dyskusję, aby przeanalizować, dlaczego negocjacje zakończyły się niepowodzeniem (np. *„Dali się ponieść emocjom”, „Nie zapytali o rzeczywiste zainteresowanie firmy premią za wydajność”, „Straciły okazję do nawiązania sojuszu z obserwatorem z EuroTech”*).

Krok 4. Interwencje i forum (40 min)

1. **Przedstaw zasadę interwencji.** Joker ogłasza główną zasadę:
 - „odtworzymy tę scenę ponownie. Za każdym razem, gdy zauważysz moment, w którym bohater popełnia błąd lub uważasz, że masz lepszy pomysł, powiedz „**Stop!**”;
 - następnie musisz zastąpić bohatera (negocjatora związkowego) w scenie i wypróbować swoje inne podejście. Nie możesz po prostu powiedzieć aktorowi, co ma robić; musisz to *zrobić*”.
2. **Początek forum**
 - Joker rozpoczyna scenę od początku lub od krytycznego momentu (częstym błędem jest próba rozpoczęcia sceny zbyt późno).
 - Kiedy widz-aktor mówi „**Stop!**”, krótko wyjaśnia, gdzie bohater popełnił błąd, i wchodzi w jego/jej rolę.

- **Złota zasada.** Pozostali aktorzy (zwłaszcza ci przedstawiający opresorów/kierownictwo) muszą trzymać się swoich pierwotnych ról i interesów oraz realistycznie reagować na nową interwencję. Nie mogą ułatwiać zadania nowemu negocjatorowi.

3. Moderacja przez Jokera

- Joker jest konferansjerem. Zachęca nieśmiałych uczestników, dba o to, aby aktorzy wcielający się w rolę kierownictwa zachowywali się realistycznie, a po 2-3 minutach nowej interwencji przerywa scenę, aby zapytać widzów-aktorów: *„czy ta interwencja posunęła negocjacje do przodu? Dlaczego tak lub dlaczego nie?”*.
- **Zachęca do różnorodności.** Joker powinien aktywnie poszukiwać interwencji, które próbują różnych taktyk:
 - **interwencja taktyczna:** wypróbowanie nowego pytania lub oferty negocjacyjnej (np. *„A co, jeśli wspólnie sfinansujemy badanie dotyczące korzyści płynących z umów pisemnych?”*);
 - **interwencja emocjonalna:** zmiana tonu (np. przejście od gniewu do empatii: *„widzę, że też jesteś pod presją. Powiedz mi, czego najbardziej się obawiasz, jeśli zaakceptujesz nasze warunki”*);
 - **interwencja zewnętrzna:** wykorzystanie zewnętrznych zasobów lub faktów (np. przywołanie precedensów prawnych lub opinii publicznej).

Krok 5. Podsumowanie i najważniejsze wnioski (15 min)

1. **Omówienie najlepszych interwencji.** Joker zbiera aktorów i kilku widzów-aktorów w ostatnim kręgu.
2. **Pytania podsumowujące**
 - „Która z 5-6 interwencji, które widzieliśmy, była najskuteczniejsza w znalezieniu kreatywnego wyjścia z impasu?”
 - „Czego nauczyliśmy się o przełamywaniu impasu? (np. zmiana perspektywy, oddzielenie osoby od problemu, zmiana dynamiki władzy)”
 - „Jaka jest jedna taktyka, którą obserwowałeś/obserwowałaś i którą wykorzystasz podczas następnych negocjacji?”
3. **Podsumowanie końcowe.** Podkreśl, że kreatywność w negocjacjach często polega na zmianie ram, struktury lub informacji, a nie tylko na ustępstwach. Teatr forum pozwala ćwiczyć to bez ryzyka w prawdziwym świecie.

 Czas. 90 minut

 Materiały

1. przejrzysta, otwarta przestrzeń,
2. trzy krzesła reprezentujące „stół” negocjacyjny,
3. notatnik i długopis dla moderatora.

 15:30 - 15:50 Przerwa na kawę

 15:50- 16:50 Podsumowanie. Ćwiczenie refleksyjne World Café

 Cel. Na zakończenie ćwiczenia uczestnicy:

- zastanowią się nad kluczowymi wnioskami ze szkolenia;
- powiązanie teorii z osobistymi doświadczeniami i nauką;
- podzielenie się najlepszymi praktykami z innymi uczestnikami;
- określenie, jak zastosować umiejętności w pracy związkowej.

Metoda została wyjaśniona tutaj: https://youtu.be/YG_6iBcyP7w

 Przygotowanie sali

- 3 stoły lub po prostu tablice, każdy z innym tematem;
- każdy stół wyposażony jest w papier do tablic + markery;
- stoły oznaczone:
 1. Stół 1. Rozwiązywanie konfliktów,
 2. Stół 2. Umiejętności rzecznictwa,
 3. Stół 3. Umiejętności negocjacyjne,
- przy każdym stole pozostaje jego **opiekun**, aby wyjaśniać pomysły poprzedniej grupy;
- pozostali uczestnicy zmieniają się co 15 minut.

 *Zadanie***Krok 1.** Wprowadzenie (10 min)

Wyjaśnienia trenerów

„Zastanowimy się nad trzema kluczowymi umiejętnościami związkowymi: rozwiązywaniem konfliktów, rzecznictwem i negocjacjami. Przy każdym stole omówcie pytanie związane z tematem. Co 15 minut przejdziecie do nowego stołu i będziecie rozwijać pomysły poprzedniej grupy. Jedna osoba przy każdym stole pozostanie opiekunem stołu, aby wyjaśnić, co zostało omówione”.

Wybierzcie **jednego opiekuna każdego stołu** (łącznie 3 osoby).

Pytania do dyskusji przy stole

Każdy stół otrzymuje jedno pytanie przewodnie:

Stół 1. Rozwiązywanie konfliktów

 Pytanie

„Jakie są najskuteczniejsze sposoby rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy bez naruszania relacji?”

 Podpowiedzi:

- Jakie narzędzia rozwiązywania konfliktów sprawdziły się najlepiej?
- Dlaczego konflikty eskalują?
- Jaką rolę odgrywają emocje?
- W jaki sposób powinny interweniować związki zawodowe?

Stół 2. Umiejętności rzecznictwa

„Co sprawia, że rzecznictwo związków zawodowych jest skuteczne i wiarygodne w miejscu pracy i poza nim?”

 Pytania

- Co sprawia, że przekaz jest przekonujący?
- W jaki sposób dowody budują rzecznictwo?
- Kim są kluczowi sojusznicy w rzecznictwie?

Stół 3. Umiejętności negocjacyjne

Pytanie

„Co decyduje o sukcesie negocjacji i jak przygotować się do nich jako związkowcy?”

Pytania

- Czego dowiedzieliśmy się o stanowiskach a interesach?
- Jakie taktyki negocjacyjne sprawdzają się najlepiej?
- Jakie zachowania szkodzą negocjacjom?



Rundy dyskusji

Runda	Działanie	Czas
Runda 1	Grupy rozpoczynają dyskusję przy przydzielonych stołach	15 min
Runda 2	Przejsie do następnego stołu, rozwijanie pomysłów	15 min
Runda 3	Ponowne przejście, dopracowanie i podsumowanie	15 min

Każda grupa:

- ✓ Zapisuje kluczowe pomysły na tablicy
- ✓ Używa strzałek ✓ ✗  itp. do uporządkowania myśli.
- ✓ Tworzy pomysły, a nie je powtarza.

Ostatni krok: spacer po galerii (5 minut)

- Wszyscy spacerują i czytają końcowe tablice.
- Trener pyta:
 - „które pomysły były zaskakujące?”
 - „co łączy wszystkie trzy tematy?”

 Czas. 90 minut

 Materiały

- 3 stoły + etykiety,
- tablice + markery,
- karteczki samoprzylepne,
- zegar,
- muzyka (opcjonalnie, dla dodania energii).

Wskazówki dla trenera

✓ Zachęcaj do krótkich wypowiedzi, a nie długich przemówień.

✓ Pytaj „Co jeszcze?”, aby pogłębić przemyślenia.

✓ Pomagaj grupom w tworzeniu pomysłów, a nie ich powtarzaniu.

✓ Pilnuj czasu i utrzymuj wysoki poziom energii.

 **16:50 Krótkie podsumowanie i zakończenie szkolenia**

Rozdaj każdemu uczestnikowi karteczkę samoprzylepną:

„Jedną z rzeczy, które zastosuję w mojej pracy związkowej, jest...”

Dodaj do „ściany zobowiązań”.

 Czas. 10 minut

 Materiały

- markery,
- karteczki samoprzylepne.

Ogólne uwagi dotyczące sposobu ewaluacji

Ewaluacja obu części sesji szkoleniowych ma ogromne znaczenie dla trenerów, ponieważ pozwala zapewnić optymalne wyniki nauczania i stanowi kluczowy mechanizm ciągłego doskonalenia oraz maksymalizacji rozwoju uczestników. Hybrydowy model oceny, płynnie łączący bezpośrednią obserwację ze strukturalną informacją zwrotną, jest szczególnie skuteczny w rozpoznawaniu postrzegania przez uczestników wartości zajęć i odpowiedniości ćwiczeń. Bezpośrednia obserwacja zapewnia praktyczne zastosowanie i wgląd w zaangażowanie, podczas gdy ustrukturyzowana informacja zwrotna pozwala uchwycić subiektywne doświadczenia i zrozumienie poznawcze. Biorąc pod uwagę powszechne i istotne wyzwanie, jakim jest ograniczony czas na ocenę podczas intensywnych szkoleń, niezbędne staje się wdrożenie szybkich, powtarzalnych formularzy online. Te narzędzia cyfrowe mogą obejmować krótkie, ukierunkowane ankiety przeprowadzane w strategicznych odstępach czasu, np. bezpośrednio po zakończeniu modułu lub w połowie programu w celu skutecznego uchwycenia natychmiastowych reakcji i trwałego wpływu. Co ważne, zebrane opinie powinny zostać poddane szczegółowej i systematycznej analizie, najlepiej przeprowadzonej przez niezależnego zewnętrznego recenzenta szkoleń, aby zapewnić obiektywne spostrzeżenia, specjalistyczną wiedzę i bezstronną interpretację wyników. Taka dogłębna analiza, szczególnie w przypadku porównywania opinii i wyników różnych metod szkoleniowych, takich jak CIAT i SIAT, ma kluczowe znaczenie dla identyfikacji różnic w skuteczności i dynamicznego dostosowywania planu szkolenia do zmieniających się możliwości i konkretnych potrzeb uczestników, a tym samym dla ciągłego zwiększania i maksymalizowania ogólnej skuteczności.



FAIRFORWARD

SHAPING INCLUSIVE WORKPLACES
ACROSS EUROPE



UGT



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.